

# ( على نجاح المشاريع PMO أثر مكتب إدارة المشاريع ) في المنظمات السعودية

## المقدمة

أصبحت المشاريع في العصر الحديث تمثل الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق التحول المؤسسي ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. فمع ازدياد تعقيد العمليات، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع حجم الاستثمارات، لم يعد نجاح المشروع يرتبط فقط بكفاءة مدير المشروع، بل أصبح مرتبطاً بالبيئة التنظيمية الداعمة وبمستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع.

( ككيان تنظيمي يسعى إلى توحيد منهجيات العمل، وتعزيز PMO وفي هذا الإطار، برز مكتب إدارة المشاريع ) الحوكمة، وضبط الأداء، ومتابعة تنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إلا أن وجود مكتب إدارة مشاريع داخل المنظمة لا يعني بالضرورة تحقيق نتائج ناجحة، إذ تختلف هذه المكاتب في درجة تطورها التنظيمي، ووضوح عملياتها، ومستوى تكاملها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ومن هنا ظهر مفهوم “نضج مكتب إدارة المشاريع” الذي يعكس مدى تطور العمليات، وفاعلية أنظمة المتابعة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، ومستوى التحسين المستمر داخل بيئة إدارة المشاريع. فكلما ارتفع مستوى النضج، زادت قدرة المنظمة على تقليل الانحرافات الزمنية والمالية، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

ويتزامن الاهتمام بتعزيز ممارسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية مع التحول المؤسسي الواسع الذي تقوده رؤية ٢٠٣٠، والتي تعتمد في جوهرها على تنفيذ محافظ وبرامج ومشاريع استراتيجية ضخمة في قطاعات متعددة. ويستلزم هذا الحجم من المبادرات وجود أطر حوكمة فعالة تضمن كفاءة تخصيص الموارد، وضبط المخاطر، وتحقيق مستهدفات الأداء ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة. ومن هذا المنطلق، يصبح نضج مكتب إدارة المشاريع عنصراً حاسماً في تمكين المنظمات من الانتقال من إدارة مشاريع تقليدية إلى إدارة مؤسسية قائمة على المعايير والرقابة والتحسين المستمر، بما يعزز قدرة الجهات على تحقيق الأثر الاستراتيجي المستهدف.

ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع بحاجة إلى دراسة تحليلية أعمق في السياق السعودي، خاصة في ظل متطلبات التنفيذ الكفاء للمبادرات الوطنية واسعة النطاق.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر نضج مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

## ثانياً: مشكلة البحث

على الرغم من التوسع في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع داخل العديد من المنظمات، إلا أن نسب نجاح المشاريع ما زالت متفاوتة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية هذه المكاتب. فهل يكفي وجود مكتب إدارة مشاريع لتحقيق نتائج أفضل؟ أم أن مستوى نضج هذا المكتب هو العامل الحاسم في التأثير على نجاح المشاريع؟

تكمن الإشكالية في أن بعض المنظمات تنشئ مكتب إدارة مشاريع كإجراء تنظيمي شكلي، دون تطوير عملياته أو قياس مستوى نضجه المؤسسي، مما يؤدي إلى ضعف الأثر المتوقع منه. كما أن غياب أدوات تقييم واضحة لمستوى النضج يجعل من الصعب تحديد مدى إسهام المكتب في تحسين أداء المشاريع.

## الفجوة النظرية

ركزت العديد من الدراسات السابقة على وظائف مكتب إدارة المشاريع أو على مفهوم نجاح المشاريع بصورة منفصلة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المشاريع لا تزال محدودة، خاصة في بيئة الأعمال العربية والسعودية على وجه الخصوص.

## الفجوة التطبيقية

على المستوى العملي، تستثمر المنظمات موارد مالية وبشرية كبيرة في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع، دون وجود آليات واضحة لقياس مستوى نضج هذه المكاتب أو تقييم أثرها الفعلي على نتائج المشاريع. وهذا يخلق حالة من عدم الوضوح لدى متخذي القرار حول كيفية تطوير المكتب وتحسين أدائه.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات السعودية؟

## ثالثاً: أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين نضج مكتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال تقديم تحليل يربط بين المفهومين في إطار واحد. كما تضيف بعداً علمياً يركز على مستوى النضج المؤسسي وليس مجرد وجود مكتب إدارة مشاريع، مما يسهم في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العربية.

### الأهمية التطبيقية

تكمّن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تمكين القيادات الإدارية ومديري المشاريع من فهم الدور الحقيقي لنضج مكتب إدارة المشاريع في تحسين نتائج المشاريع. كما تساعد نتائج الدراسة المنظمات على تقييم مستوى نضج مكاتبها، وتحديد مجالات التطوير، وتعزيز أنظمة الحوكمة والرقابة، بما يسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

## رابعاً: قائمة المراجع (أسلوب هارفارد)

Dai, C.X. and Wells, W.G., 2004. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. International Journal of Project Management, 22(7), pp.523–532.

Joslin, R. and Müller, R., 2015. Relationships between a project management methodology and project success. International Journal of Project Management, 33(6), pp.1377–1392.

Kerzner, H., 2019. Using the project management maturity model: strategic planning for project management. 3rd ed. Hoboken: Wiley.

Too, E.G. and Weaver, P., 2014. The management of project management: A conceptual framework for governance. International Journal of Project Management, 32(8), pp.1382–1394.

## **لمتطلبات الإضافية (التكليف الثاني)**

### **١. أسئلة البحث**

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تدور حول مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع ( في المنظمات السعودية، حيث يتم التركيز على تحديد المستوى الحالي لهذا النضج، وتحليل مدى PMO ) تأثيره على تحقيق معايير نجاح المشاريع المتمثلة في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. كما تتناول الدراسة العلاقة بين درجة تكامل ممارسات مكتب إدارة المشاريع مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الأثر الاستراتيجي المستهدف في ظل متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### **٢. أهداف البحث**

يهدف البحث إلى قياس مستويات نضج مكاتب إدارة المشاريع في عينة من المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحليل دور هذا النضج في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية للمشاريع. كما يسعى إلى استكشاف المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتحقيق تنفيذ فعال للمبادرات الوطنية الكبرى، من خلال تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع ورفع مستوى نضجها المؤسسي.

### **٣. فرضيات البحث**

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع ومستوى نجاح المشاريع في المنظمات السعودية. كما تفترض أن ارتفاع مستوى

النضج يسهم في تقليل الانحرافات في الجداول الزمنية والتكاليف، إضافة إلى دوره في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتعزيز رضا أصحاب المصلحة داخل البيئة التنظيمية.

#### ٤. نموذج البحث

يعتمد البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل، وهو مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع، والذي يتم قياسه من خلال أبعاد تشمل العمليات والمنهجيات والحوكمة، والمتغير التابع، وهو نجاح المشاريع، والذي يتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات ورضا في تحقيق النجاح المؤسسي ضمن PMO أصحاب المصلحة. وتعكس العلاقة بين هذين المتغيرين أثر نضج سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### ٥. مكان تطبيق الدراسة (الدراسة الميدانية)

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على عدد من المنظمات الحكومية والخاصة الكبرى في المملكة العربية السعودية التي تمتلك مكاتب إدارة مشاريع قائمة، نظرًا لما تتميز به هذه الجهات من بيانات تنظيمية متقدمة ومشاريع ونجاح المشاريع. PMO استراتيجية واسعة النطاق، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين نضج

#### ٦. منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مديري المشاريع والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

#### ٧. المخطط المقترح للمشروع

يتكون البحث من خمسة فصول رئيسية، يبدأ بالإطار العام للدراسة الذي يتناول مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه، يليه الإطار النظري الذي يستعرض مفاهيم مكتب إدارة المشاريع ونماذج النضج ومعايير نجاح المشاريع، ثم فصل الدراسات السابقة والسياق السعودي المرتبط برؤية ٢٠٣٠، يليه فصل المنهجية والدراسة الميدانية، وأخيرًا فصل النتائج والتوصيات.

#### ٨. جدول المحتويات (مبدئي)

يتضمن البحث مجموعة من العناصر الأساسية، تشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهداف الدراسة وأهميتها، وفرضياتها، والتعريفات الإجرائية، والدراسات السابقة، ومنهجية البحث وأدواته، وتحليل البيانات ومناقشة النتائج، بالإضافة إلى الخاتمة والتوصيات وقائمة المراجع.

## ٩. قائمة المراجع (نماذج أولية)

سيتم الاعتماد على مجموعة من المراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع، من أبرزها أدلة معهد إدارة (، ووثائق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المرتبطة بالتحول المؤسسي، إضافة إلى PMI المشاريع (، بما يدعم الإطار النظري للدراسة ويعزز P3M3 و OPM3 نماذج نضج إدارة المشاريع العالمية مثل ( موثوقية نتائجها.

## لمتطلبات الإضافية (التكليف الثالث)

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وعلاقتها بنجاح المشاريع، إلا أن معظمها ركّز على أحد الجانبين بشكل منفصل، سواء من حيث وظائف المكتب أو معايير نجاح المشاريع، مع محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين مستوى نضج PMO ونجاح المشاريع، خصوصًا في البيئة السعودية.

في دراسة (Wells 2004 & Dai)، تم تحليل خصائص مكاتب إدارة المشاريع، حيث أظهرت النتائج أن وجود PMO يساهم في تحسين أداء المشاريع من خلال توحيد العمليات وتعزيز التنسيق، إلا أن تأثيره يختلف باختلاف مستوى تطوره ونضجه داخل المنظمة.

كما أوضحت دراسة (Müller 2015 & Joslin) أن استخدام منهجيات إدارة مشاريع واضحة ومتكاملة يرتبط بشكل إيجابي بنجاح المشاريع، خاصة عند وجود التزام تنظيمي بتطبيق هذه المنهجيات، مما يعكس أهمية نضج العمليات وليس مجرد وجودها.

وفي سياق نماذج النضج، أشار (Kerzner 2019) إلى أن نضج إدارة المشاريع يمثل عملية تدريجية تشمل تطوير العمليات، وتعزيز الكفاءات، وتحسين الحوكمة، وأن المنظمات ذات المستويات العالية من النضج تحقق نتائج أكثر استقرارًا في تنفيذ المشاريع.

من جهة أخرى، قدم (Weaver 2014 & Too) إطارًا مفاهيميًا يوضح دور الحوكمة في إدارة المشاريع، حيث أكد على أن وجود هيكل حوكمة فعال داخل PMO يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويرتبط بشكل مباشر بتحسين نتائج المشاريع.

وبالرغم من هذه الإسهامات، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين مستوى نضج PMO ونجاح المشاريع في السياق العربي والسعودي تحديدًا، حيث تختلف طبيعة البيئات التنظيمية ومتطلبات التنفيذ في ظل المبادرات الوطنية الكبرى مثل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية، وتقديم فهم تطبيقي يدعم متخذي القرار في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لدراسات تطبيقية في البيئة السعودية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

## مراجع إضافية:

- PMI, 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th ed. Project Management Institute.
- PMI, 2013. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*. Project Management Institute.
- Crawford, J.K., 2014. *Project Management Maturity Model*. 3rd ed. CRC Press.
- Hill, G.M., 2004. *Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum*. Information Systems Management.
- Unger, B.N. et al., 2012. *The role of the project portfolio management office*. International Journal of Project Management.